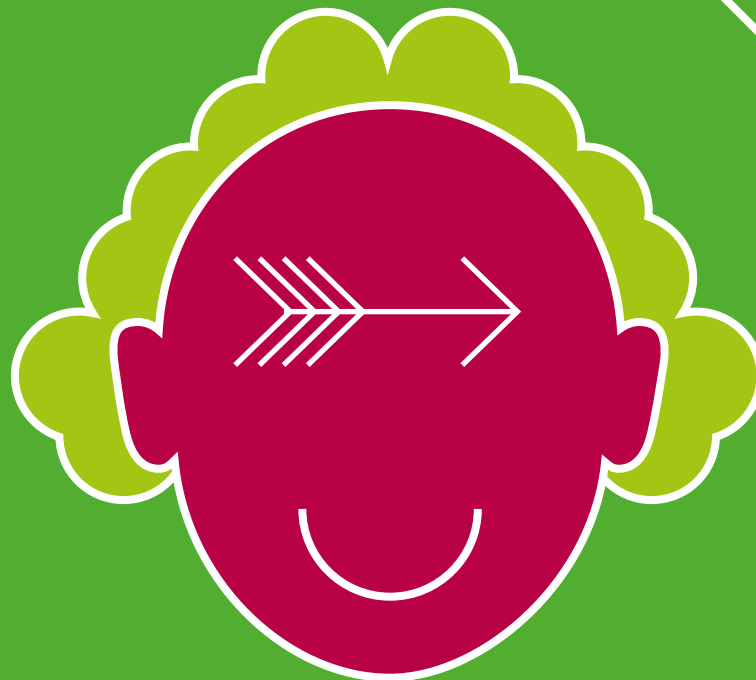




Studentenwerk
München



**ZUKUNFT
GEMEINSAM
GESTALTEN**

Zielbild 2030

1920 - 2020

100 JAHRE
STUDENTENWERK
MÜNCHEN



WIR BLICKEN
IN DIE ZUKUNFT



EINFÜHRUNG

Das Studentenwerk München (STWM) mit dem Verein Studentenhilfe München e.V. sowie dem Verein „Studentische Eltern-Kind-Initiativen e.V.“ ist das größte Studentenwerk in Bayern und eines der größten Studentenwerke unter den 57 Studenten- und Studierendenwerken in Deutschland. Die Dienstleistungen des Studentenwerks München sind für die mehr als 130.000 Studierenden an den von uns betreuten 15 Hochschulen und Universitäten in der Hochschul- und Wissenschaftsregion Oberbayern von allergrößter Bedeutung: Wir stehen Tag für Tag für die bestmögliche und zuverlässigste Bereitstellung aller Services zugunsten der Studierenden und der Hochschulen.

Für diesen Erfolg sind die Beschäftigten, die Führungs- und Leitungskräfte sowie die Geschäftsführung verantwortlich: Ohne ein stets engagiertes Team hätte das Studentenwerk München die Herausforderungen der vergangenen 100 Jahre nicht bewältigen können. Im Jubiläumsjahr 2020 beginnt das zweite Jahrhundert in der Geschichte des Studentenwerks. Zugleich hat es zum 1. Mai 2020 einen Wechsel in der Geschäftsführung gegeben. Zu unser aller Leidwesen wurde die Epoche der 20er Jahre im 21. Jahrhundert von der Corona-Pandemie eingeleitet. An solchen Jubiläums-, Wende- und Krisenpunkten ist der Blick in die Zukunft richtig und wichtig.

Die Geschäftsführung setzt mit dem nachfolgenden Zielbild einen strategischen Rahmen für die kommenden zehn Jahre. Das Zielbild beschreibt aus dem Selbstverständnis eines verlässlichen Dienstleisters für Studierende und Hochschulen die im Studentenwerk München angestrebten Ziele. Diese Ziele sind verbindlich und orientierende Vorgabe für alle individuellen Vorhaben. Die strategische Ausrichtung führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung im Sinne unseres zertifizierten Qualitäts- und Prozessmanagements.

Das Zielbild wird durch die Geschäftsführung und das Leitungsteam regelmäßig überprüft und wo nötig auch angepasst. Denn das ist das Neue: Das Zielbild besteht aus acht Handlungsfeldern und ist flexibel angelegt. Ein allzu starrer Betrachtungswinkel würde die erfolgreiche und durchaus gewollte agile Entwicklung des Studentenwerks München behindern.

Unser Vorgehen ist dabei von Planmäßigkeit und Verantwortungsbewusstsein geprägt: Wir konzentrieren uns in der Betrachtung auf acht bedeutsame Handlungsfelder. Jedes dieser Felder hat ein anzustrebendes, anschaulich formuliertes Ziel. Die Bedeutungen jedes Feldes werden einzeln hervorgehoben und daraus abgeleitete Konsequenzen und Handlungsziele werden dargestellt. Die zunächst komplex erscheinenden Darstellungen enden mit einer gerade noch zulässigen Verkürzung auf den Kern der Botschaft („Kurz gesagt“), denn: Diese Ziele erreichen wir nur gemeinsam. Darum sollen und wollen wir eine für alle Kolleginnen und Kollegen verständliche Sprache verwenden.

Niemand von uns kann seine Aufgaben alleine und ohne Hilfe erfolgreich erledigen. Wir wollen deshalb einander helfen und uns unterstützen. Dazu gehört konstruktives Feedback und eine sachliche sowie lösungsorientierte Kritik. Gerade deshalb ermuntere ich Sie zu einem Mitmachen – melden Sie sich mit Ihren Eindrücken zu diesem Konzept und Ihren Verbesserungsvorschlägen. Was gefällt Ihnen, was fehlt Ihnen, was würden Sie gerne noch aufgenommen haben?

Sie erreichen mich unter besser.machen@stwm.de. Ich freue mich sehr auf Ihre Nachricht.

Herzliche Grüße

Ihr

Tobias M. Burchard
Geschäftsführer



Tobias M. Burchard
Geschäftsführer des
Studentenwerks München

© Michael Fuchs



POSITIONIERUNG



Wir nehmen in Bayern bei der Bandbreite und Qualität der infrastrukturellen Versorgung eine herausragende Vorbildfunktion ein. In allen Bereichen sind wir fachlich nachahmenswert und bundesweit beispielgebend. Die Voraussetzung dafür ist eine intern übergreifende Abstimmung. Wir sprechen im Studentenwerk München immer mit einer Stimme – gemeinsam!



Was bedeutet das Ziel „Positionierung“?

Wir streben eine innovative Themen- und Meinungsführerschaft an.

Wir erkunden und erproben Trends und Entwicklungen bei Produkten und Prozessen.

Wir verbessern Produkte, Services und Abläufe kontinuierlich mit hoher Dynamik.

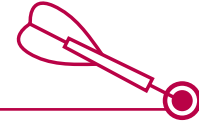


Was müssen wir tun für die wirksame Zielerreichung „Positionierung“?

Unsere Veränderung und unsere Führungsrolle verstehen wir innerbetrieblich als gemeinsame Aufgabe.

Unser Selbstverständnis im Führungsteam und die persönliche Führungsarbeit ist von Kollegialität geprägt.

Unsere Verantwortung gegenüber unseren Kunden (Studierende/Hochschulen) gestalten wir proaktiv und innovativ.



Welche Strategieprojekte werden im Handlungsfeld „Positionierung“ angestrebt?

Reflektion der bestehenden Unternehmens- und Führungsleitbilder inklusive Anpassung

Nutzung von Instrumenten wirksamer Führung inklusive Führungskräfte-Coaching und Supervision

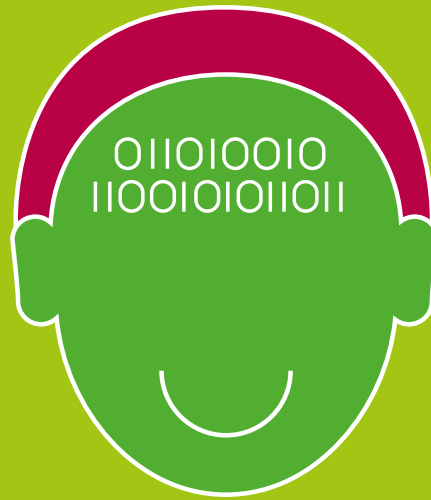
Querschnitt-/Spartenübergreifend innerbetriebliche Formate zu Innovation, Vernetzung und Synergie



KURZ GESAGT

Das STWM ist vorbildlich!

Wir wollen als Studentenwerk München richtig gut und ganz vorne sein. Als Führungsteam im Miteinander, bei unserem Service für die Studierenden und als fairer Arbeitgeber für alle unsere Beschäftigten.



DIGITALISIERUNG



© Gerhard Seybert / stock.adobe.com

Im Studentenwerk München sind die analog transformierbaren Geschäftsprozesse und Leistungen medienbruchfrei digital verfügbar und die gesamte interne und externe Kommunikation ist darauf ausgerichtet.



Was bedeutet das Ziel „Digitalisierung“?

Wir identifizieren digital transformierbare Abläufe und minimieren interne analoge Geschäftsabläufe.

Wir digitalisieren nach Nutzen und Aufwand und gehen dabei strukturiert und planvoll vor.

Wir berücksichtigen bei der digitalen Transformation die Belange der IT-Sicherheit und des Datenschutzes.

Wir schaffen durch digitale Abläufe, Kommunikation und Arbeitsformen einen Mehrwert für das STWM und unsere Kunden.



KURZ GESAGT

Das STWM wird digitaler!

Wir machen Digitalisierung da, wo es passt und sinnvoll ist und allen nützt. Dafür notwendige Software und Ausstattung wird beschafft und angewandt. Unsere Kunden leben und arbeiten in einer immer digitaler werdenden Welt – also pflegen wir diese Beziehungen mehr als bisher auf digitale Weise.



Was müssen wir tun für die wirksame Zielerreichung „Digitalisierung“?

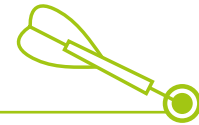
Bisherige Arbeitsabläufe und Gewohnheiten werden überprüft und sinnvoll angepasst.

Die Einführung neuer Arbeitsmittel erfolgt mit Augenmaß und ohne Überforderung – aber konsequent und planvoll.

Die Nutzung knapper Raumressourcen muss durch alternative Arbeitsformen verbessert werden.

Die Planung und Steuerung bei bedeutsamen Vorhaben erfolgt durch Projektarbeit von partizipativ besetzten Arbeitsgruppen.

Bei der Einführung neuer Arbeitsformen und -prozesse werden wir diese zunächst erproben und gegebenenfalls verbessern.



Welche Strategieprojekte werden im Handlungsfeld „Digitalisierung“ angestrebt?

Geschäftsmodell- und Prozessmanagement: Analyse, Modellierung, Rollen und Verantwortung

Bereitstellung von Kommunikationstools und Arbeitsmitteln für das mobile Arbeiten

Vorhaben eAkte und elektronisches Vorgangsmanagement inklusive Dokumentenlenkung und Speicherort

Einführung Social-Media-Kommunikation gegenüber Studierenden und Hochschulen

Ausrichtung der Online-/Printformate für interne und externe Kommunikation



INNOVATION



Das Studentenwerk München sucht proaktiv und gezielt nach Innovationschancen, erprobt diese und ist in der Folge Trendsetter bei neuen Angeboten und Services gegenüber unseren Kunden und Beschäftigten.



Was bedeutet das Ziel „Innovation“?

Wir wollen unser Geschäftsmodell mit neuen Produkten und Services anreichern.

Wir suchen für und in der Zielgruppe Studierende gezielt nach Ideen und Chancen.

Wir nutzen unsere Innovationsdynamik für ein attraktives Arbeitgebermarketing.



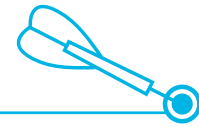
Was müssen wir tun für die wirksame Zielerreichung „Innovation“?

Wir fördern innerbetriebliche Ideen aller Beschäftigten und honorieren diese für den Fall der erfolgreichen Umsetzung.

Wir suchen abteilungsübergreifend den fachlich-kollegialen Austausch von Führungen und Leitungen, um neue Produkte und Services zu entwickeln.

Wir erproben neue Produkte und Services in einer frühen Entwicklungsstufe und eliminieren diese konsequent für den Fall des Scheiterns.

Wir verwerten unsere Innovationen gegenüber Dritten (Nutzern, Nachahmern) wirtschaftlich oder im Tausch.



Welche Strategieprojekte werden im Handlungsfeld „Innovation“ angestrebt?

Aufsetzen eines innerbetrieblichen Ideenmanagements inklusiv Belohnungssystem

Etablierung eines abteilungsübergreifenden Formats für Ideengeber und -sucher

Bewertung und Schutz von STWM-eigenen Leistungen und Produkten sowie Vertriebskonzept



KURZ GESAGT

Das STWM hat gute Ideen!

Unser Know-how ist sehr kostbar: Unsere Beschäftigten haben neben der täglichen Arbeit oft sehr gute Ideen für die Verbesserung von Leistungen. Das wollen wir fördern und belohnen.



LEISTUNGEN



© mezzonin_fabolla / stock.adobe.com

Wir verbessern konsequent und kontinuierlich sämtliche Leistungen und Services gegenüber Kunden und Beschäftigten und überarbeiten sukzessive unsere innerbetrieblichen Geschäftsprozesse. Daher verabschieden wir uns von nicht wirksamen Abläufen und Gewohnheiten. Die Erfüllung des gesetzlichen Sozialauftrags nach sozialunternehmerisch-wirtschaftlichen Prinzipien erfordert unsere ständige Aufmerksamkeit.



Was bedeutet das Ziel „Leistungen“?

Wir wenden das bestehende QM-System an und bauen dieses prozessorientiert über alle Bereiche weiter aus.

Wir richten unsere Aktivitäten an einem transparenten, überprüfbaren und anwendungsfreundlichen Prozessmanagement aus.

Wir leiten erforderliche Veränderungen projektbezogen ein und informieren hierüber Führungskräfte, Beschäftigte und Kunden.

Wir handeln unternehmerisch sowie verantwortungsvoll gegenüber Kunden und Beschäftigten.



KURZ GESAGT

Das STWM verbessert seine Leistungen!

Wir verbessern unsere Leistungen und überdenken gewohnte Abläufe: weil wir Dinge vereinfachen und verbessern wollen oder weil wir wirtschaftlich noch genauer hinsehen und steuern müssen, beispielsweise bei großen Bauvorhaben und unserem sehr großen Gebäudebestand.



Was müssen wir tun für die wirksame Zielerreichung „Leistungen“?

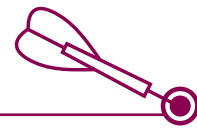
Wir führen Veränderungsprozesse aufgrund von dokumentierten Faktenanalysen durch und setzen diese transparent und planmäßig um.

Wir verknüpfen das Qualitäts- und Prozessmanagement und stellen dieses transparent und verfügbar als Arbeitsmittel (SaaS) zur Verfügung.

Wir nutzen abteilungsübergreifende Erfahrungen und uns bekannte Fehler zur Verbesserung der künftigen Prozesse und Leistungen.

Wir sorgen für wiederkehrende Überprüfungen und Audits (intern/extern).

Wir überprüfen Investitionen und bedeutsame Vorhaben unter wirtschaftlichen Kriterien und fordern Dritte konsequent zur Einhaltung von Kostenzielen auf.



Welche Strategieprojekte werden im Handlungsfeld „Leistungen“ angestrebt?

Anpassung des Wikis zur Verbesserung der Transparenz von Abläufen und Verantwortungen

Prozessanalyse und -modellierung in einem STWM-spezifischen Geschäftsmodell

Standardisiertes Vorgehen in den Organisationseinheiten zur Modellierung der Soll-Prozesse und ihrer Lebensdauer

Innerbetriebliche Schulungen/ Leitfäden für Veränderungsprojekte

Softwaregestützte Kostensteuerung im (Bau-)Projektmanagement



PROZESSMANAGEMENT



Wir richten sämtliche Aufgaben, Rollen, Strukturen und Abläufe an transparenten Prozessen aus und verbessern diese konsequent unter wirtschaftlichen, nutzbringenden und nachhaltigen Aspekten im Rahmen eines Total-Quality-Managements.



Was bedeutet das Ziel „Prozessmanagement“?

Wir setzen ein skaliertes Prozessmanagement auf.

Wir analysieren unsere Ist-Prozesse.

Wir definieren Prozess-ergebnisse.

Wir modellieren künftige Soll-Prozesse.

Wir überprüfen regelmäßig die Wirksamkeit der Prozesse.

Wir verbessern unsere Prozesslandschaft kontinuierlich.



Was müssen wir tun für die wirksame Zielerreichung „Prozessmanagement“?

Wir erweitern unser QM-System um ein Prozessmanagement (PM).

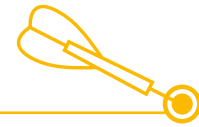
Wir legen einen Rahmen für ein Total-Quality-Management (TQM) fest.

Wir erarbeiten in Projekten die Strukturen und Inhalte.

Wir definieren die Rollen und Aufgaben und leben diese.

Wir übertragen erforderliche Verantwortung auf Personen.

Wir integrieren QM- und Prozessmanagement in ein Modell.



Welche Strategieprojekte werden im Handlungsfeld „Prozessmanagement“ angestrebt?

Einführung eines Prozessmanagements inklusive Transformation von Ist- zu Soll-Prozessen

Aufbau TQM-System

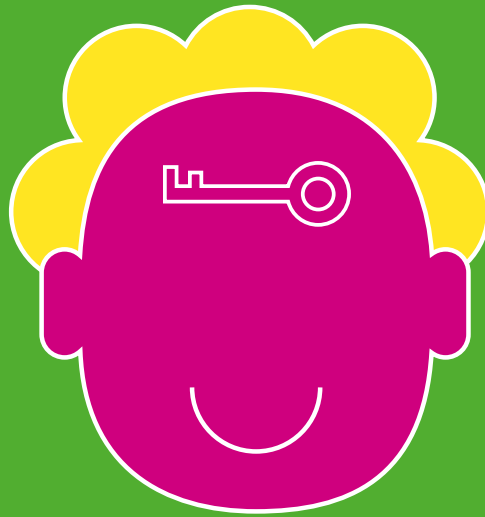
Implementierung QM- und PM-System und Verknüpfung Dokumentenlenkung



KURZ GESAGT

Das STWM steht für Qualität!

Im STWM sind unsere Abläufe und Verantwortlichkeiten für alle Beschäftigten klar geregelt und nachvollziehbar. Dadurch wollen wir besser, wirtschaftlicher und kundenorientierter arbeiten und neuen Kolleginnen und Kollegen den Einstieg in die Abläufe erleichtern.



WISSENSMANAGEMENT



Wir sorgen für eine Sicherung und transparente Weitergabe unseres Wissens zu Abläufen und Know-how und wahren wertvolle Geschäftsgeheimnisse. Wissen muss verfügbar, auffindbar und anwendbar sein und kann in unterschiedlichen Formaten gesichert sein. Wir haben Verantwortung für die fachliche Weiterentwicklung unserer Beschäftigten und fördern deren Wissenserlangung.



Was bedeutet das Ziel „Wissensmanagement“?

Wir erachten betrieblich-gemeinschaftliches Wissen für einen hohen Wert.

Wir sichern und behalten definiert nützliches Wissen.

Wir beginnen nicht ständig neu, sondern entwickeln weiter.

Wir wollen unser Wissen teilen und gemeinsam nutzen.

Wir honorieren das Streben nach nützlicher Weiterentwicklung.

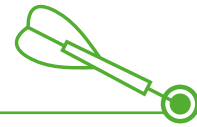


Was müssen wir tun für die wirksame Zielerreichung „Wissensmanagement“?

Kardinal erforderliches oder vorhandenes Wissen muss definiert und als solches identifiziert werden.

Bedeutsames Vorgangs- und Prozesswissen muss verschriftlicht und datenschutzgerecht gespeichert werden.

Wissen soll verständlich aufbereitet und rollenbasiert verfügbar sein.



Welche Strategieprojekte werden im Handlungsfeld „Wissensmanagement“ angestrebt?

Aufsetzen eines Wissens- und Vorgangsmanagements

Identifikation und Sicherung der Geschäftsgeheimnisse

Aufbau strukturierter Weiterbildungsangebote



KURZ GESAGT

Das STWM weiß weiter!

Wir sammeln in der täglichen Arbeit viele Erfahrungen. Dieses Wissen ist kostbar und muss z.B. aus rechtlichen Gründen auch in späteren Zeiten verfügbar sein. Darum dokumentieren wir unsere Arbeit. Bei einer bestimmten Aufgabe fehlendes Fachwissen wird durch Weiterbildung erlangt.



PERSONAL



Alle Führungskräfte tragen Verantwortung für ihre Teams und Kollegen/-innen. Weiterentwicklung, neue Talente sowie Führungsnachwuchs werden gefördert. Einsteigern und Umsteigern erleichtern wir kollegial eine gelingende Aufgabenübernahme. Aussteigern/-innen ermöglichen wir ein faires Arbeitsende. Jede/r Beschäftigte bekennt sich zu einem jederzeit wertschätzenden und ausnahmslos diskriminierungsfreien Umgang miteinander. Wir respektieren Meinungsvielfalt, lernen aus Fehlern und fördern uns gegenseitig als lernende Teams.

Vorsätzliches und schädigendes Fehlverhalten wird ebenso konsequent und angemessen sanktioniert, wie auch fehlende Kooperationsbereitschaft bei Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit nicht toleriert wird.



Was bedeutet das Ziel „Personal“?

Führungskräfte und Leitungen sind Vorbilder.

Führungskräfte und Leitungen nehmen ihre Verantwortung selbstverständlich wahr.

Ausnahmslos niemand muss Nachteile durch Diskriminierung befürchten.

Unterstützung und Teilhabe sind der Regelfall, Abschottung ist unerwünscht.

Wir reden miteinander, nicht übereinander, Unterschiedlichkeit wird akzeptiert.

Anerkennung, Wertschätzung und Interesse sind für uns selbstverständlich.

Missbrauch und Vorsatz zum Schaden des STWM werden nicht geduldet.



Was müssen wir tun für die wirksame Zielerreichung „Personal“?

Rollen und Verantwortungen sind eindeutig definiert und bekannt.

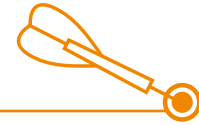
Erforderliche Verhaltensregeln sind fair entwickelt und erklärt.

Wir erwarten von Beschäftigten Loyalität und gewähren diese im Gegenzug.

Wir danken, loben u. kritisieren anerkennend.

Wir kommunizieren untereinander und Dritten gegenüber wertschätzend.

Wir akzeptieren versehentliche Fehler und sanktionieren Vorsatz.



Welche Strategieprojekte werden im Handlungsfeld „Personal“ angestrebt?

Fortschreibung des Führungs- und Unternehmensleitbilds

Abschluss einer verlässlichen Dienstvereinbarung

Entwicklung von Grundsätzen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)

Entwicklung eines Personalgewinnungs- und eines Personalentwicklungskonzepts

Entwicklung eines transparenten Führungskräfte-Nachwuchsprogramms



KURZ GESAGT

Das STWM steht für Respekt!

Wir wollen ein gutes Miteinander im STWM. Dabei helfen uns verständliche Leitlinien. Alle tragen die Verantwortung für einen guten Umgang untereinander zu sorgen. Wir gewähren Hilfe und Unterstützung bei Erkrankung und in schwierigen Lebenslagen.



POLITIK



© STWM

Das Studentenwerk München ist für Politik und Verwaltung eine feste Größe mit eigener Haltung. Wir suchen den Dialog auf Augenhöhe und sind aufgrund unserer Kompetenz gefragt. Wir vertreten unsere Ziele, auch in der fachlichen Zusammenarbeit, konsequent und selbstbewusst und bewahren uns unter kaufmännischen und sozialen Aspekten unsere Selbstständigkeit.



Was bedeutet das Ziel „Politik“?

Wir definieren unsere Haltungen gegenüber Politik und Verwaltung.

Wir legen „rote Linien“ und politische Verhandlungsspielräume fest.

Wir entwickeln intern eine transparente Haltung zum Umgang und zur Kooperation mit Verbänden wie INGE, ARGE und DSW.



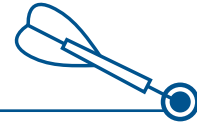
Was müssen wir tun für die wirksame Zielerreichung „Politik“?

Wir betreiben unsere Kommunikation zielgerichtet.

Wir legen Handlungs- und Sprachregelungen für Führungskräfte und Leitungen fest.

Wir verteidigen uns gegen substanzerstörende Übergriffe.

Wir schaffen Alleinstellungsmerkmale zum Erhalt der Autonomie und Autarkie.



Welche Strategieprojekte werden im Handlungsfeld „Politik“ angestrebt?

Entwicklung eines politischen Positionspapiers STWM

Aufbau und Pflege einer Lobbying- und Netzwerkstruktur

Entwicklung und Pflege einer Markenkommunikation STWM



KURZ GESAGT

Das STWM bleibt sich treu!

Wir handeln im gesetzlichen Auftrag und müssen deshalb mit Politik und Verwaltung in gutem Kontakt stehen. Unsere Interessen vertreten wir mit einer klaren Linie und mit Haltung.



POSITIONIERUNG

Das STWM ist vorbildlich!

Wir wollen als STWM richtig gut und ganz vorne sein. Als Führungsteam im Miteinander, bei unserem Service für die Studierenden und als fairer Arbeitgeber für alle unsere Beschäftigten.



DIGITALISIERUNG

Das STWM wird digitaler!

Wir machen Digitalisierung da, wo es passt und sinnvoll ist und allen nützt. Dafür notwendige Software und Ausstattung wird beschafft und angewandt. Unsere Kunden leben und arbeiten in einer immer digitaler werdenden Welt – also pflegen wir diese Beziehungen mehr als bisher auf digitale Weise.



© Gerhard Seybert / stock.adobe.com



INNOVATION

Das STWM hat gute Ideen!

Unser Know-how ist sehr kostbar: Unsere Beschäftigten haben neben der täglichen Arbeit oft sehr gute Ideen für die Verbesserung von Leistungen. Das wollen wir fördern und belohnen.



© ngad / stock.adobe.com



PERSONAL

Das STWM steht für Respekt!

Wir wollen ein gutes Miteinander im STWM. Dabei helfen uns verständliche Leitlinien. Alle tragen die Verantwortung für einen guten Umgang untereinander zu sorgen. Wir gewähren Hilfe und Unterstützung bei Erkrankung und in schwierigen Lebenslagen.



© Jacob Lund / stock.adobe.com

IN ALLER KÜRZE

ZUSAMMEN GEFASST



WISSENSMANAGEMENT

Das STWM weiß weiter!

Wir sammeln in der täglichen Arbeit viele Erfahrungen. Dieses Wissen ist kostbar und muss z.B. aus rechtlichen Gründen auch in späteren Zeiten verfügbar sein. Darum dokumentieren wir unsere Arbeit. Bei einer bestimmten Aufgabe fehlendes Fachwissen wird durch Weiterbildung erlangt.



© contrastwerkstatt / stock.adobe.com



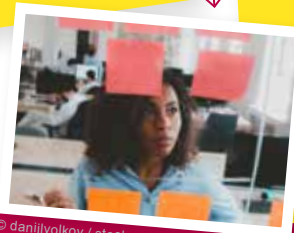
© mezzotint / fotolibra / stock.adobe.com



LEISTUNGEN

Das STWM verbessert seine Leistungen!

Wir verbessern unsere Leistungen und überdenken gewohnte Abläufe: weil wir Dinge vereinfachen und verbessern wollen oder weil wir wirtschaftlich noch genauer hinschauen und steuern müssen, beispielsweise bei großen Bauvorhaben und unserem sehr großen Gebäudebestand.



© daniilvolkov / stock.adobe.com



PROZESSMANAGEMENT

Das STWM steht für Qualität!

Im STWM sind unsere Abläufe und Verantwortlichkeiten für alle Beschäftigten klar geregelt und nachvollziehbar. Dadurch wollen wir besser, wirtschaftlicher und kundenorientierter arbeiten und neuen Kolleginnen und Kollegen den Einstieg in die Abläufe erleichtern.



POLITIK

Das STWM bleibt sich treu!

Wir handeln im gesetzlichen Auftrag und müssen deshalb mit Politik und Verwaltung in gutem Kontakt stehen. Unsere Interessen vertreten wir mit einer klaren Linie und mit Haltung.



© STWM

IMPRESSUM

Herausgeber

Studentenwerk München
Anstalt des öffentlichen Rechts
Tobias M. Burchard
Geschäftsführer
Leopoldstraße 15
80802 München
www.studentenwerk-muenchen.de

Autor

Tobias M. Burchard

Redaktion

Ingo Wachendorfer (verantwortlich)
Leslie Hauser
Christopher Klein
Sophie Plessing

Layout und Satz

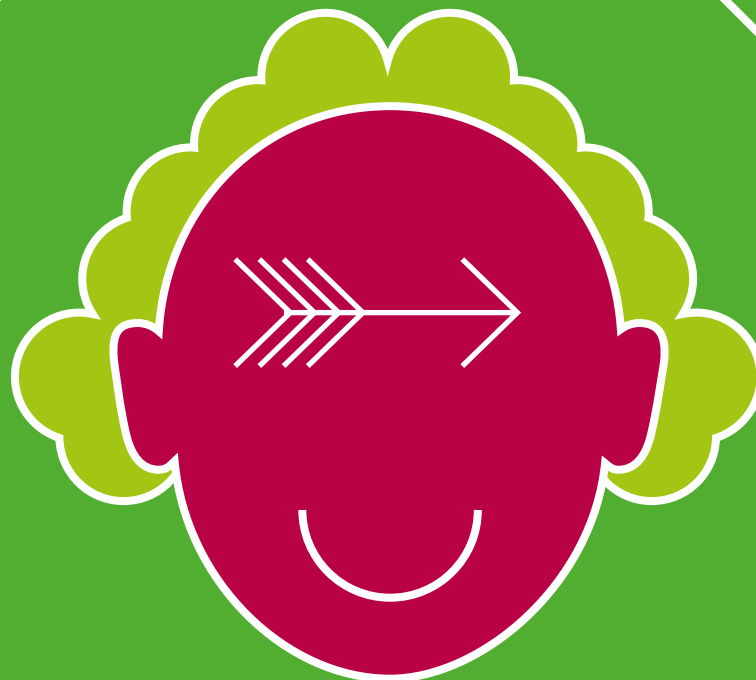
Veronika Günther,
elementare teilchen GmbH

Druck

Druckerei Joh. Walch, Augsburg



Studentenwerk
München



**ZUKUNFT
GEMEINSAM
GESTALTEN**

Zielbild 2030